

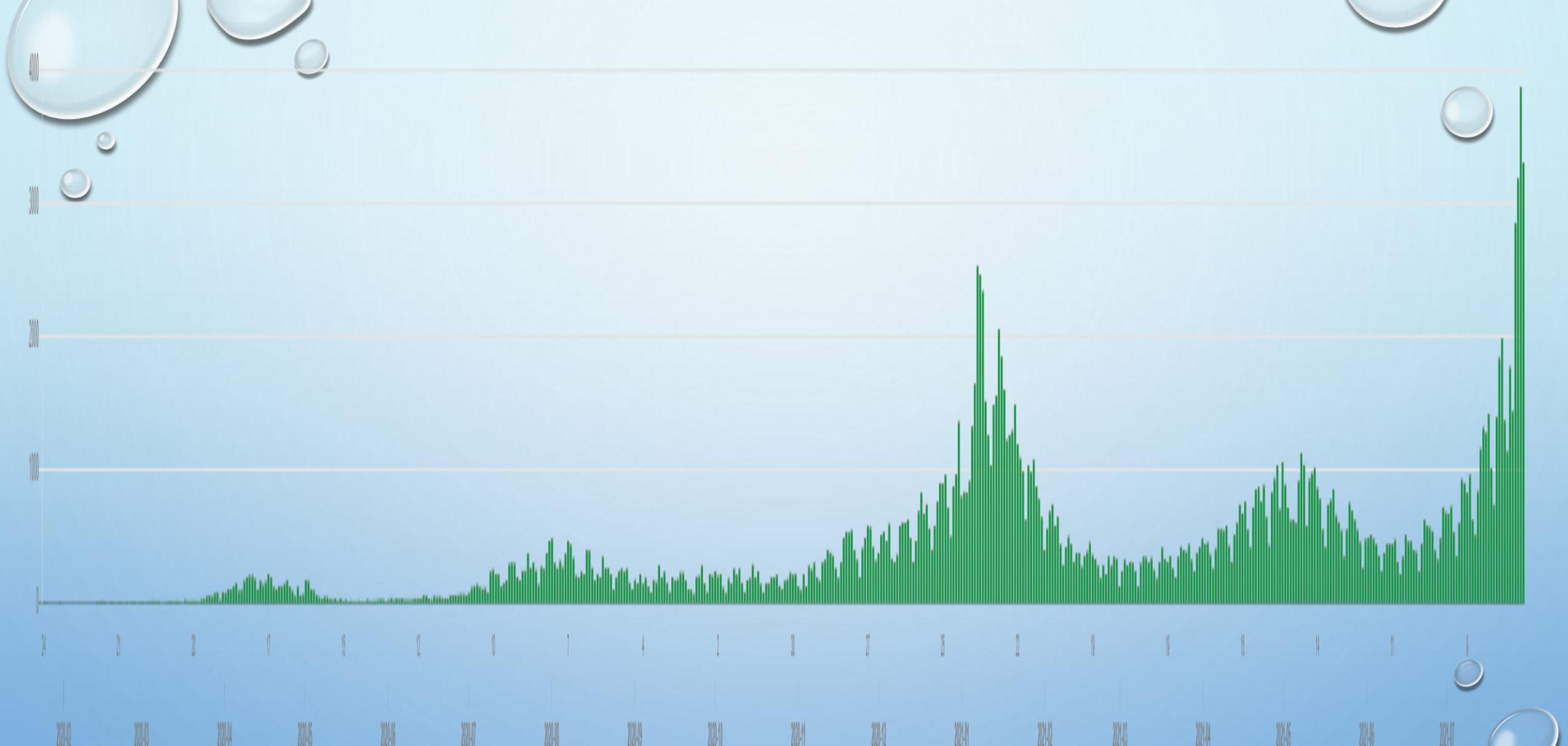
# コロナ禍の下で期待される 協同組織の役割

銀行労働研究ネットワーク

報告 日本大学 平澤克彦

● 活力があり、生活する価値のある地域の振興には、中小企業が必要であり、中小企業は強力な金融パートナーを必要としている

ドイツ・フォルクスバンク、ライフファイゼンバンク協会



<https://www.fukushihoken.metro.tokyo.lg.jp/iryo/kansen/monitoring.html>

## 実質GDP成長率（年率）



内閣府

[https://www.google.com/search?q=GDP%E6%88%90%E9%95%B7%E7%8E%87++%E4%BB%A4%E5%92%8C3%E5%B9%B4+4~6&tbm=isch&ved=2ahUKEwjofWOLLvyAhVCEKYKHRHKDbIQ2-cCegQIABAA&oq=GDP%E6%88%90%E9%95%B7%E7%8E%87++%E4%BB%A4%E5%92%8C3%E5%B9%B4+4~6&gs\\_lcp=CgNpbWcQA1DNzAIYotIJYKfXCWgAcAB4AIABW4gBiAKSAQEzmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scien t=img&ei=FiEEYeiqDcKgmAWRILeQCw&bih=505&biw=1067#imgrc=PI0r0C-h24nidM](https://www.google.com/search?q=GDP%E6%88%90%E9%95%B7%E7%8E%87++%E4%BB%A4%E5%92%8C3%E5%B9%B4+4~6&tbm=isch&ved=2ahUKEwjofWOLLvyAhVCEKYKHRHKDbIQ2-cCegQIABAA&oq=GDP%E6%88%90%E9%95%B7%E7%8E%87++%E4%BB%A4%E5%92%8C3%E5%B9%B4+4~6&gs_lcp=CgNpbWcQA1DNzAIYotIJYKfXCWgAcAB4AIABW4gBiAKSAQEzmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scien t=img&ei=FiEEYeiqDcKgmAWRILeQCw&bih=505&biw=1067#imgrc=PI0r0C-h24nidM)

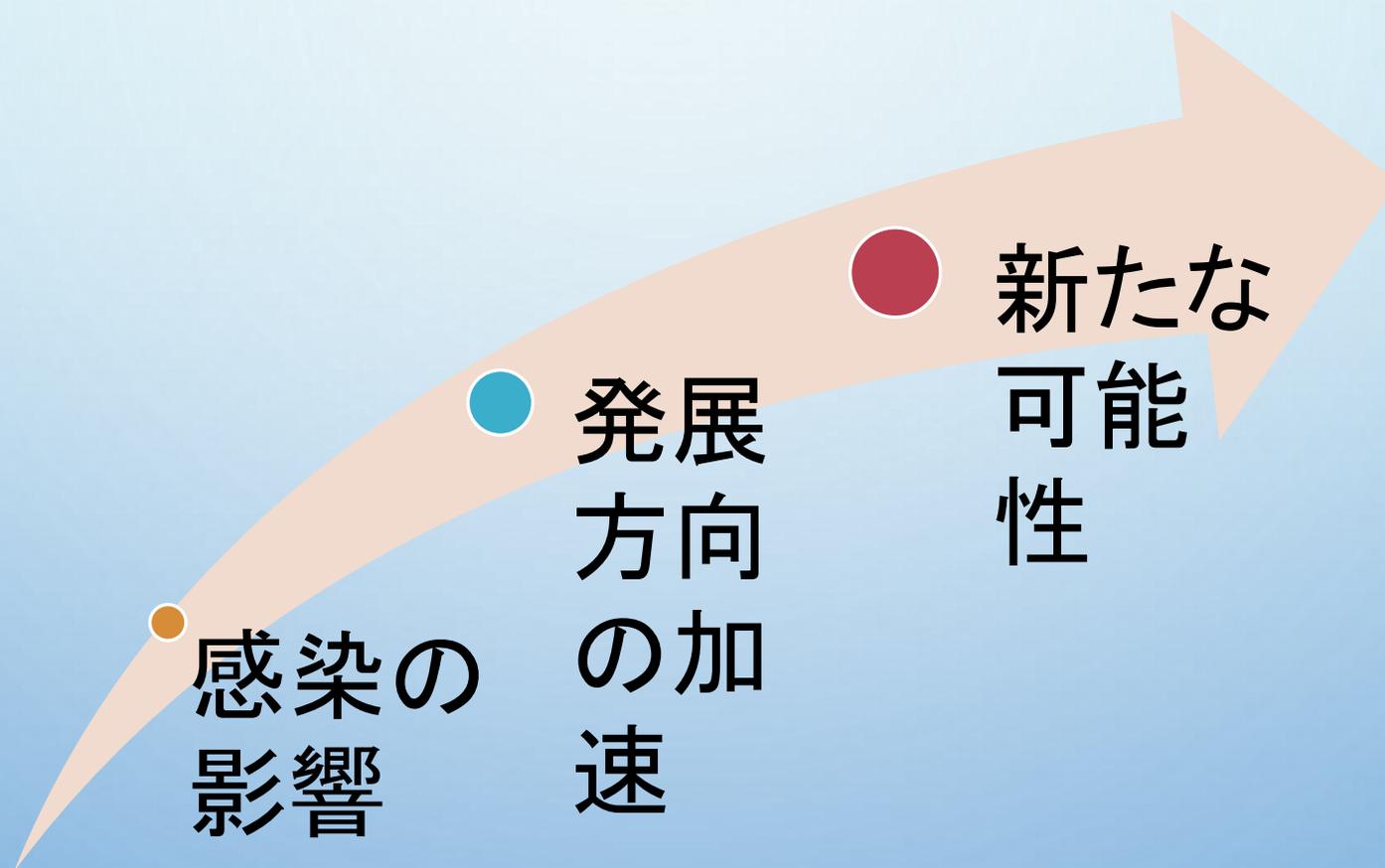
# COVID-19の影響

感染拡大

政府・自治体の  
影響

消費者行動へ  
の影響

# 検討すべき課題



# 本報告の課題

1. 政府の感染対策がわが国の経済、とりわけ中小企業や労働者にいかなる影響を及ぼしているのかを概観すること

2. 中小企業などにおいて感染対策に対しどのような自発的な対応がとられているのかを確認すること

3. 危機を超克し、新たな展望を見出しうる活動がいかに胎動しているのかを確認すること

4. 新しい萌芽を、今日の危機の克服に結びつけるものとして協同組織の役割を検討すること

# 報告の順序

報告の限定

政府施策  
の影響

感染対策  
への企業の  
対応

新たな展  
望

# 緊急事態宣言の内容

外出自粛要請

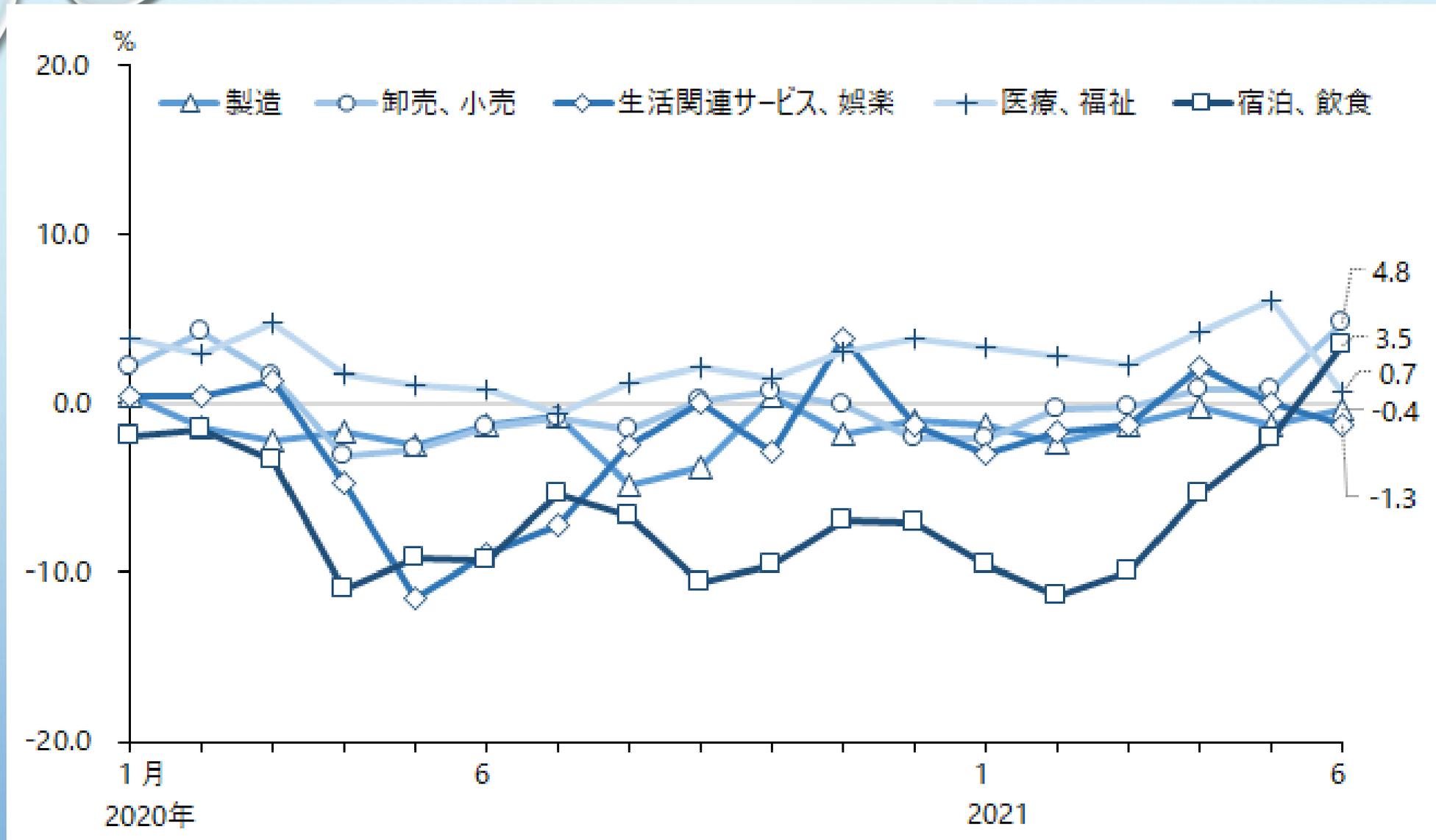
事業者に対する時短・休業要請

イベントの開催制限・停止

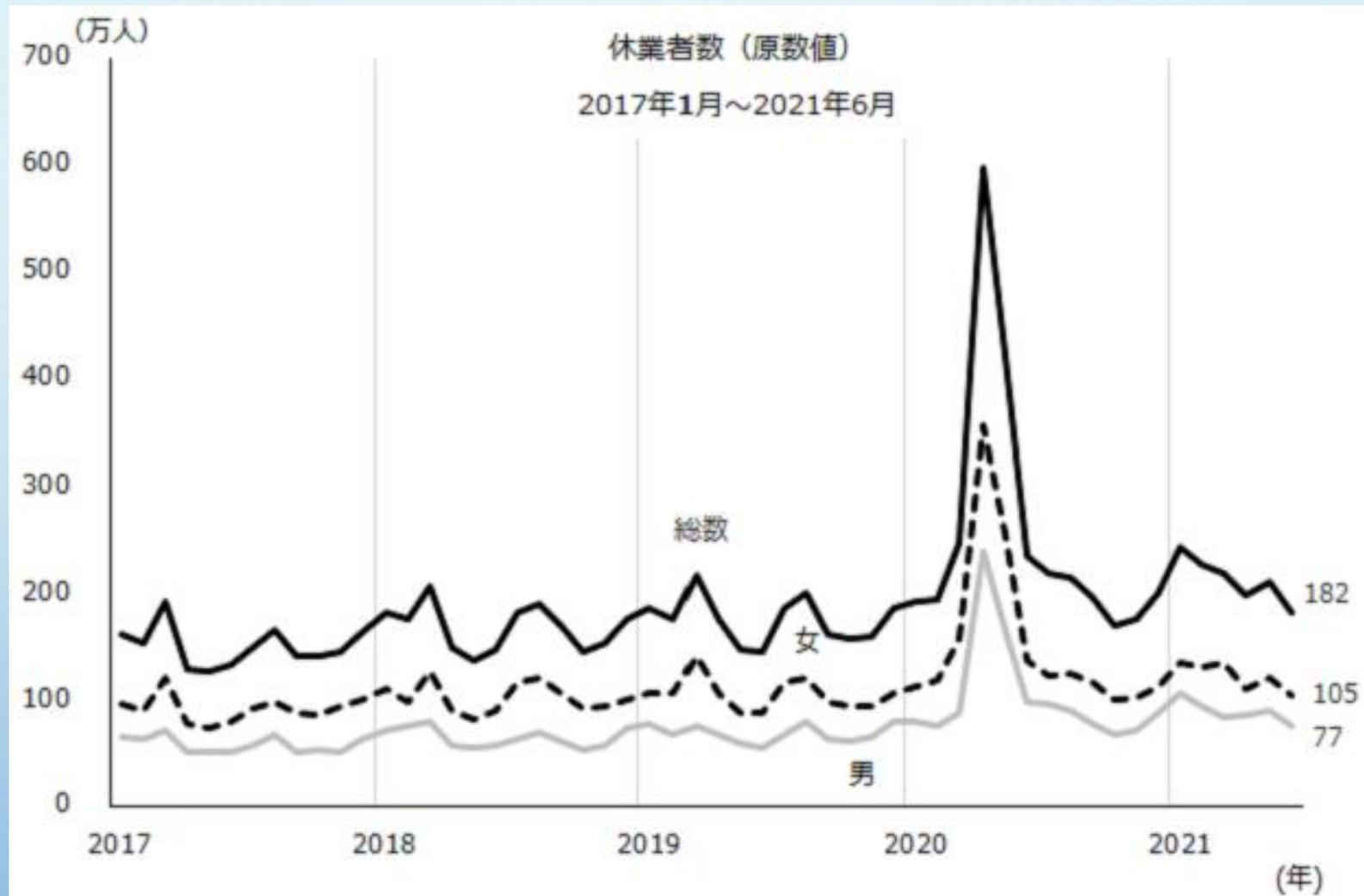
飲食店における感染防止対策

## 労働者への影響

- 2020年3月の就業者数は、前月比11万人の減少となり、4月には107万人もの減少を記録している。就業者数の減少とともに、失業者も増加し、2020年5月には19万人の増加を記録しているものの、6月には失業者数は3万人の減少となっている。これに対し休業者数は、2020年4月には前月比420万人の増加となっている。



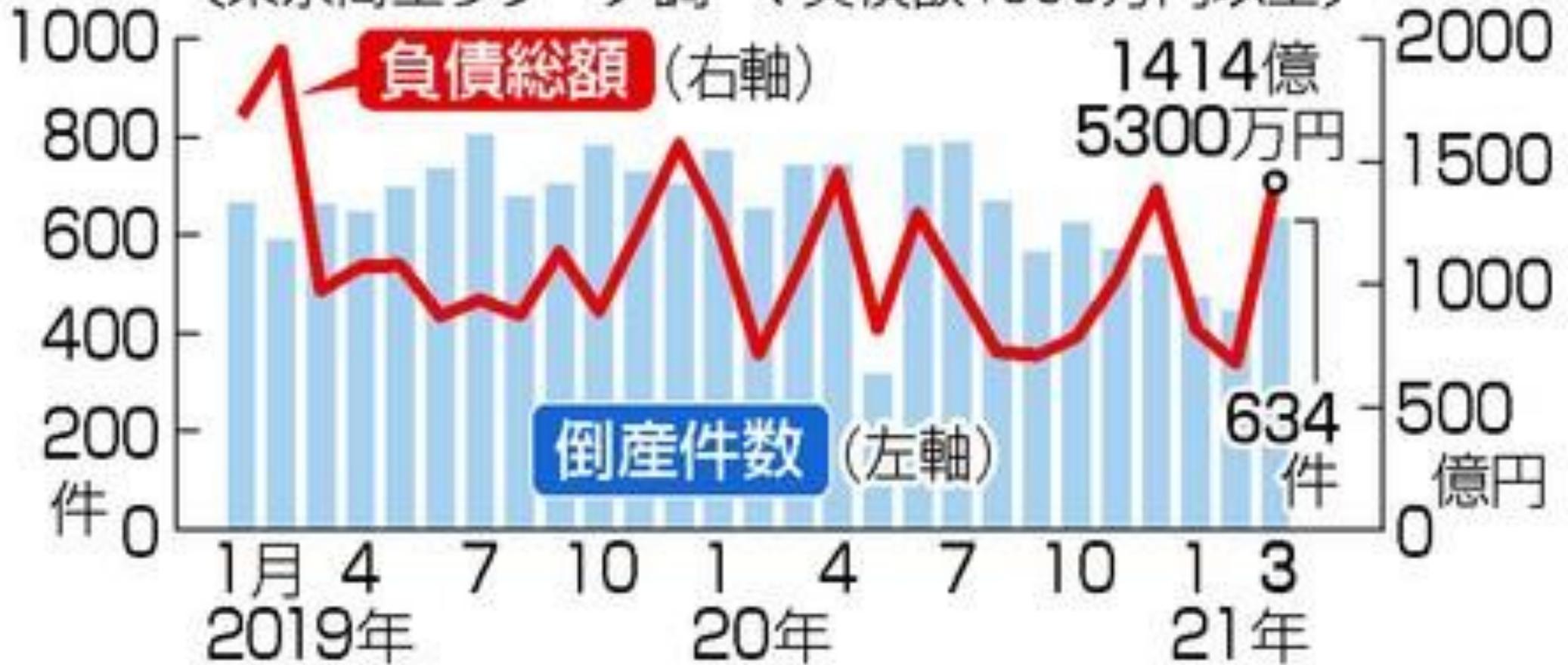
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/covid-19/f/f05.html>

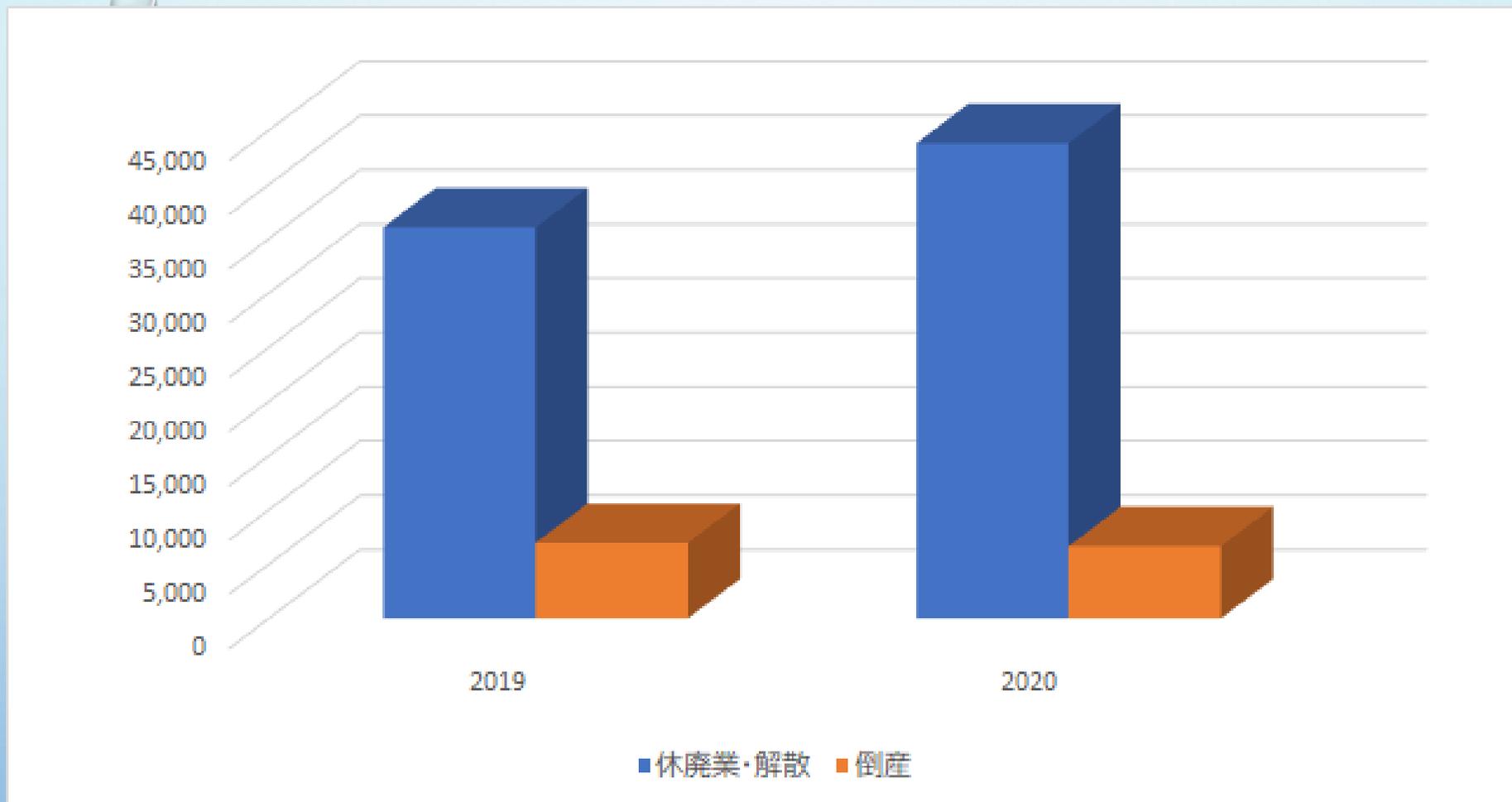


<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/covid-19/c23.html>

# 企業倒産の推移

(東京商工リサーチ調べ、負債額1000万円以上)





<https://www.nihon-ma.co.jp/columns/2020/s20201229/>

## 国際分業に対する影響

- 2020年5月には輸出額は前年比25.8%の減少を記録し、通年ベースでも8.4%のマイナスとなった。とくに自動車や同部品の落ち込みが大きかった。輸入面でも、通年ベースで11.6%の減少となっている。

### 大同生命調査

調査対象となった中小企業の49%が「支障はない」と回答しているものの、その一方で「既に支障が出ている」という回答が16%、「今後支障が出てくる」35%

### 宮城県中小企業家同友会の調査

資金繰りに不安がある  
46%

資金繰りについて相談しなかった企業の比率  
42%

### 相談先

メインバンク、45%

政府系金融機関、  
31

# 新たな取り組み

テレワークや時差出勤、時短勤務の導入(57.6%)

事業計画の作成・見直し(30.4%)

新たな販路開拓・取引先拡大(27.6%)

新商品・新サービスの開発(23.8%)

社員教育・研修の実施(14%)

## 地域を基盤とする新たな協同の試み

- 信用金庫などでは、地域の飲食店を支援するために金庫内の食堂を定休日にする日を設け、地域の飲食店からのテイクアウトを促進
- 釧路では、「テイクアウト可能な飲食店のマップを作成しウェブで公開」(大貝、2020; 94)

# 下請け分業からの脱皮

個別的な取り組みから協同に

```
graph TD; A[個別的な取り組みから協同に] --> B[トヨタの試み]; B --> C[地域での協同の促進主体];
```

トヨタの試み

地域での協同の促進主体

# 経営学からの協同組織の再評価

野中郁次郎編著(2021)『共感が未来をつくる』千倉書房

ソーシャル・イノベーション、とりわけ多様な関係者の連携・共創を背景とするオープン・イノベーション

東京東信用金庫や城南信用金庫、青梅信用金庫、京都信用金庫などの事例

# 野中氏の評価

協同組織批  
判

アンチテーゼと  
しての野中研究

ドイツ経営学の源流  
WEYERMANN, SCHÖNITZ  
経済人の具体化

大企業の  
誕生

小零細企業  
の衰退

# 政策

中小零細企業

• 協同化

大企業

• CSR

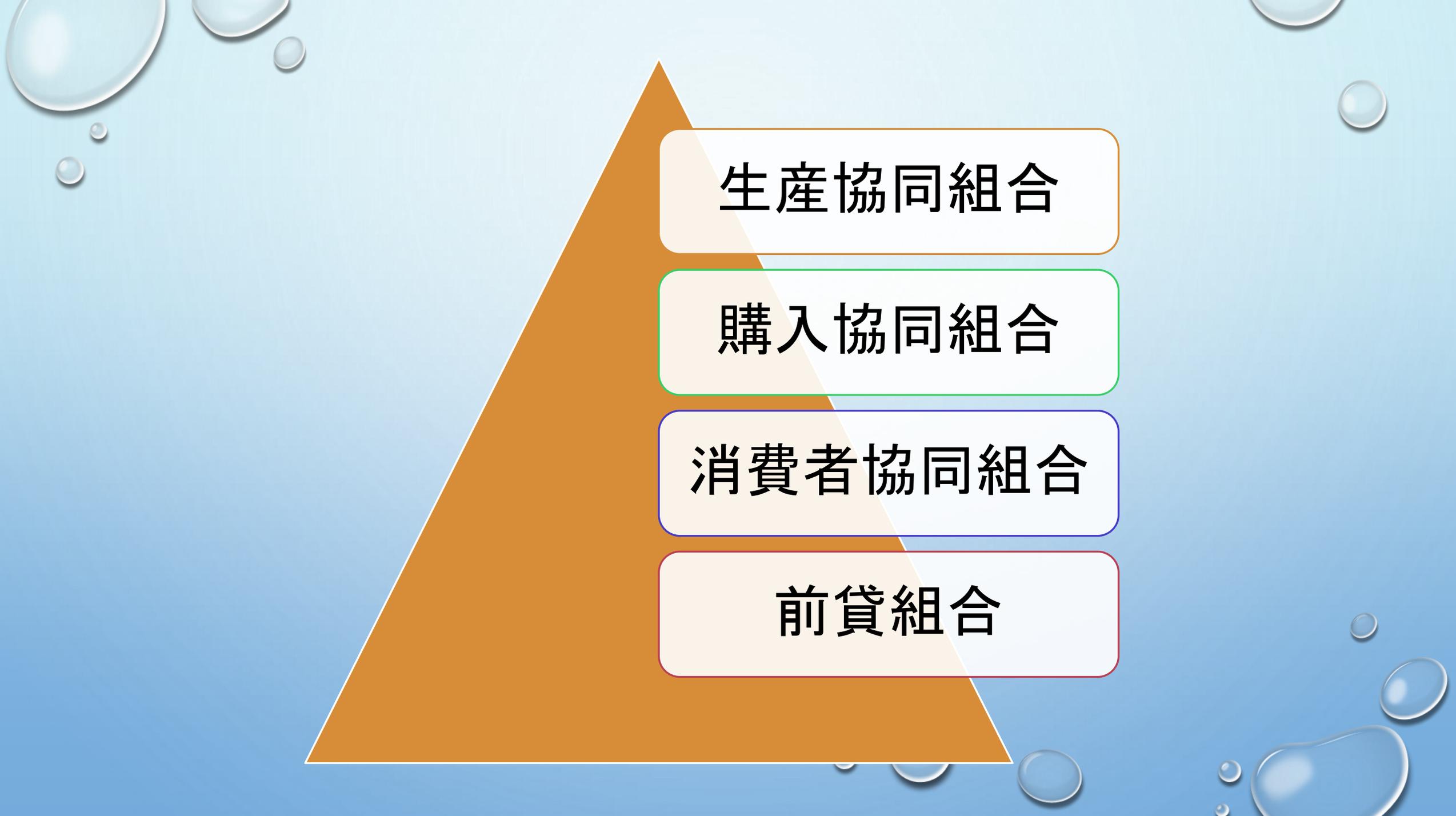
小零細企業の  
衰退

シュルチェの思想

中小企業金融

シュルチェと協同組織



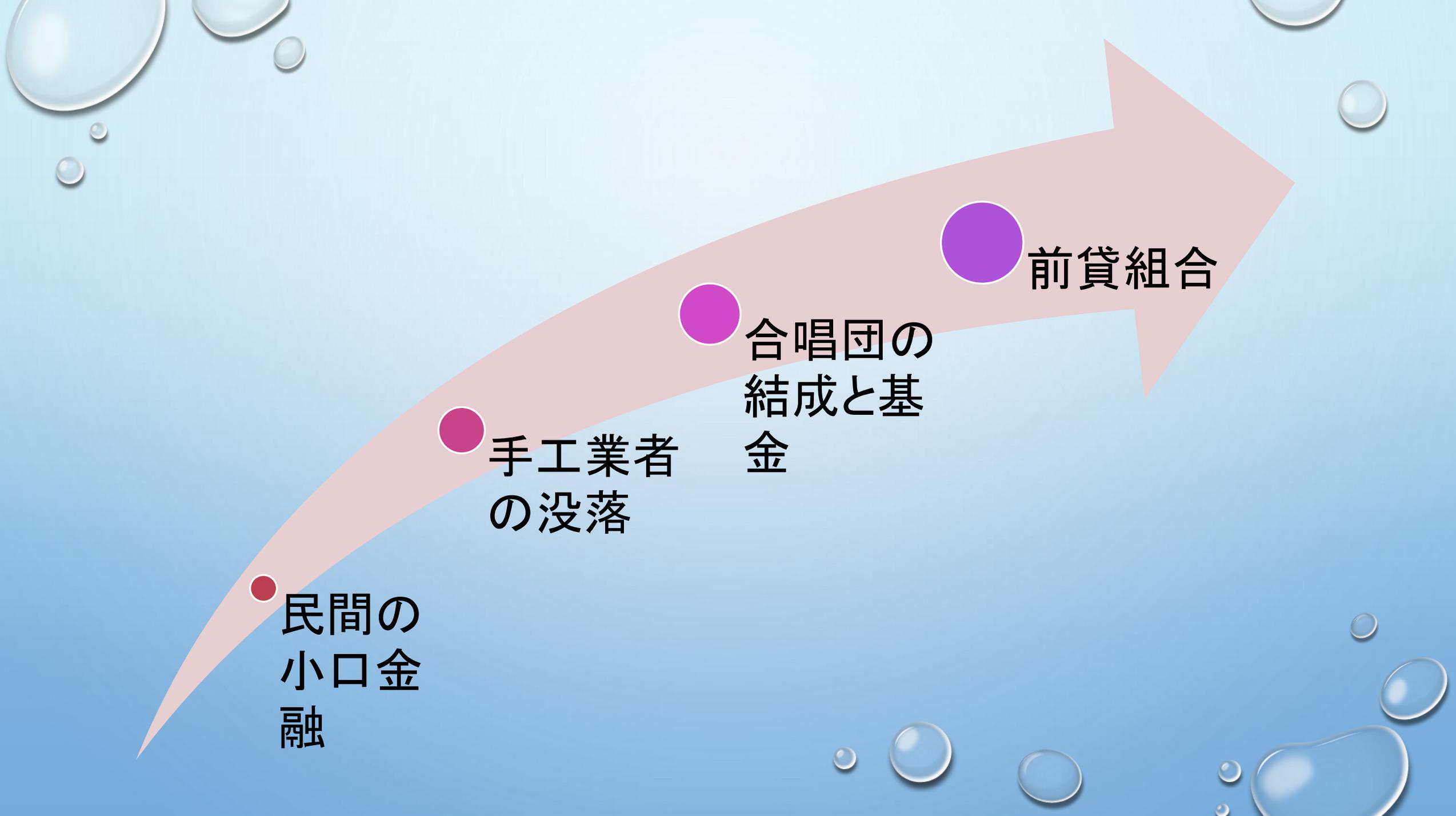


生產協同組合

購入協同組合

消費者協同組合

前貸組合



民間の  
小口金  
融

手工業者  
の没落

合唱団の  
結成と基  
金

前貸組合

マネジメント・  
バイアウト

協同組織によ  
る事業承継

後継者市場

投資ファンドに  
よる事業承継

# 後継者問題

- 2018~2020年

15万社で後継者が未定

240万人の従業員にかかわる

約半数の企業で家族内での後継者を見いだせていない

# 従業員協同組合による事業承継

- PLANERGEMEINSCHAFT KOHLBRENNER EG, BERLIN  
2006年に、経営者が64歳になったときに家族に後継者がいなかったために、従業員に経営を譲渡することを提起。  
従業員が一人で責任を担うことを受け入れられなかったことから、協同での譲渡を決断

# 従業員協同組合による事業承継

ZIMMERFREI GRÜNSPECHT EG, FREIBURG

1984年、ドイツ・フライブルクで設立

1991年従業員協同組合に移行

28人の従業員、うち16人が協同組合の会員

各年代の従業員がチームをつくり、会社の運営にあたり、持続的な後継者の育成を行っている

# 協同組合による事業継承のメリット

- 会員は、所有者であり、ビジネスパートナーであり、企業のパフォーマンスと直接関連している
- 協同組合には、最低限の資本という規制がない
- 出資者の責任は、出資に限定、つまり有限責任
- 理事会のような明確な管理組織
- メンバーは出資金にかかわらず1人1票を持つ
- 有限会社から協同組合への転換は可能

# 後継者市場

- 後継者市場は、2006年に創設された全国的な企業の後継者のための市場である。経営者と、後継者の育成や創業への関心を合わせることを課題にしている。このキャンペーンのパートナーである「NEXXT」の協力のもとドイツ経済エネルギー省や、経済復興金融公庫(KfW)、ドイツ商工会議所、ドイツ手工業中央協会、ドイツ・フォ、ルクスバンク、ライフファイゼン協会、貯蓄銀行・振替金庫のイニシアティブがかかわっている。事業承継を計画するものや、事業の買収に関心のある創業企業は、NEXXT-CHANGEでにおいて匿名で宣伝し、データベースを使って検索することができる。広告は、地域のパートナー(たとえば商工会議所や貯蓄銀行)の支援で作成される。彼らの役割は、品質の保証と仲介プロセスの調整にある。2020年には、平均して、プラットフォーム上に6,000の広告と1,500件の需要がありました。

# CSRと地域振興

- KLAUS KOST, LIENHARD LÖTSCHEN, JÖRG WEINGARTEN,  
NEUE UND INNONVATIVE ANSÄTZ ZUR  
REFGIONALENTWICKLUNG DURCH UNTERNEHMERISCHE  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG, HANS BÖCKLER STIFTUNG

(企業での経済振興を通じた地域振興のための新しく、革新的なアプローチ)

- 地域や雇用に対する社会経済的な悪影響を緩和し(補償措置)、地域の経済的基盤の将来性のある、ポジティブな設計の方針を展開する(成長のための政策)ために、企業による事業所のリストラのさい企業の社会的責任(*CSR*)の内容がどの程度つかえるのかという問題

# フランス企業の事例

- 地域での経済振興策をある程度資金提供をリストラを展開する企業に義務づけるフランスの法律によって促進されている。2005年に可決された社会計画と大量解雇に関する法律は、以前は伝統的に唯一、企業の意思決定であった主導権を法的な構想力の下に置くものであった。いまや従業員1,000人以上の企業が、重大なリストラ(定義によると、50以上の職場にかかわる雇用削減の計画)を行う企業は、経済振興の要請に資金の提供を義務付けている。支援の金額は、廃止される職務(STELLE)につき最低2,000ユーロになる。そうした企業は、どのような地域経済の振興策に資金を出したり、支援すべきかを公的な機関と検討するために、公的な機関とコンタクトをとることになる。

## 法的基盤

- 1999年 地域秩序と持続的発展に関する基本法  
NO.99-533
- 2000年 連帯と都市開発についての法律NO.2000-  
1208
- 2001年 上場企業に経済活動の社会・環境面での  
結果を開示する法律

## ミシュランの事例

- 地域の経済活動を強化するために、ミシュランによる地域・地方経済の振興は、中小企業の支援に向けられた(S.84)
- 2002年5月 ミシュラン・ヨーロッパ開発会社

## ミシュランの理念

- 経済的な安定を達成し、新しい産業や創業から既存の企業がメリットを共有するには、地域は持続的な企業の発展を必要とする(S.85)

# ミシュランの政策

- 対象

ミシュランの近郊に立地する

従業員50人までの

スタートアップ企業、事業譲渡や規模の拡大を行う企業

助成開始から3年以内に少なくとも2人以上の雇用を創出すること

# 助成策

- 産業投資 少なくとも2人以上の雇用を生み出すこと
- 助成額 10万ユーロを上限
- 助成期間 5年
- 利率 2.5%
- 金融機関からの貸付
- 信用保証なし
- 融資の範囲 資金需要の最大30%まで



- THANK YOU FOR YOUR  
ATTENTION

- ご清聴ありがとうございました